

THE ROLE OF WORK SAFETY SCORECARD IN DETERMINING AND IMPROVING HEALTH, SAFETY AND ENVIRONMENTAL PERFORMANCE

(A case study of Hearts and Minds program implementation in PT. Merck Sharp and Dohme tbk)

Wasis Purnomo
Mochammad Al Musadieq
Mohammad Iqbal
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: wasispoernomo@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine whether the existing Health, Safety and Environmental (HSE) Scorecard - Hearts and Minds Programme - function well in assessing the HSE performance as well as finding solutions to the problems that faced by the company. The type of research used in this study is a descriptive study with qualitative approach. Data was collected at PT. Merck Sharp & Dohme Tbk through interviews with the head and assistant of HSE Department, also distributing questionnaires to 13 representative (supervisors or managers) of each departments in the company as data support. Based on the analysis using a guide from Hearts and Minds Programme on the interview, data showed that the company is at the Calculative level which Hudson stated that the company can be describe as having a good HSE performance when they are at this level and advised to leaves the regulatory drive behind for company that already on this level. The researcher discover another thing from the analysis of supporting data that obtained which showed despite of all aspects of the company aggregated at the level of calculative, some departments are still far below the calculative level.

Keyword : Health Safety and Environmental (HSE), Scorecard, Hearts and Minds Programme, Calculative level

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *health, safety and environmental (HSE) scorecard* perusahaan yang telah tersedia – *hearts and minds programme* – berfungsi dengan baik dalam menilai performa *HSE* serta mencari solusi terhadap masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *descriptive* dengan pendekatan kualitatif. Data diperoleh dari PT. Merck Sharp & Dohme Tbk melalui wawancara dengan ketua dan asisten di Departemen *HSE*, serta penyebaran kuesioner berdasarkan 13 representasi dari setiap departemen yang ada di perusahaan sebagai data pendukung. Berdasarkan hasil uji analisis menggunakan panduan *hearts and minds programme* diperoleh hasil bahwa dari data wawancara, perusahaan berada pada level *calclulative*. Hudson menyatakan, bahwa perusahaan dapat dikatakan baik ketika mereka sudah berada pada level ini dan mampu menyarankan untuk berhenti mengatur karyawan melalui peraturan tertulis. Namun, dari data pendukung yang diperoleh menunjukkan meskipun dari keseluruhan aspek perusahaan ketika dirata rata berada pada level *calculative*, beberapa departemen masih berada jauh dibawah level *calculative*.

Kata Kunci : Health Safety and Environmental (HSE), Scorecard, Hearts and Minds Programme, level Calculative

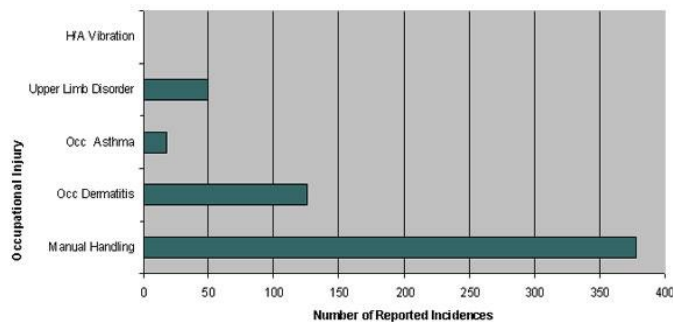
PENDAHULUAN

Di era teknologi dan globalisasi ini perusahaan-perusahaan diseluruh dunia mulai menyadari mengenai betapa pentingnya *safety culture* bagi perusahaan, terutama jenis perusahaan industri. Perusahaan-perusahaan ini pun tertarik

untuk berpartisipasi dalam pengembangan manajemen *health safety and environmental (HSE)*. Sejumlah uang yang tidak bisa dikatakan sedikit telah dikeluarkan untuk membantu mengembangkan dan meningkatkan kinerja

manajemen *HSE* perusahaan, tidak terkecuali perusahaan industri di bidang farmasi. Menjaga kinerja *HSE* di perusahaan industri farmasi sangatlah penting, karena setiap pekerja berinteraksi dengan mesin produksi dan zat kimia berbahaya setiap harinya. Kegiatan mereduksi tingkat kecelakaan kerja pada perusahaan, saat ini setiap perusahaan farmasi menerapkan sistem manajemen *HSE* atau menempatkan departemen yang khusus menangani permasalahan *HSE*.

Health and safety executive di Inggris telah melakukan penelitian pada kinerja *HSE* perusahaan industri di bidang farmasi dan berdasarkan pada data laporan kecelakaan kerja dan penyakit (*RIDDOR Report*) Perusahaan. Data ini di analisis untuk menunjukkan jenis kecelakaan kerja yang paling umum terjadi dalam proses produksi di industri farmasi. Hasil dari analisa tersebut ditunjukkan dalam Grafik pada gambar 1, kecelakaan kerja di sektor farmasi yang paling sering terjadi dikarenakan kesalahan *manual handling*, yang berarti bahwa sebagian besar kecelakaan disebabkan oleh kesalahan manusia (*human error*) pegawai ataupun kinerja *HSE* manajemen perusahaan yang kurang baik.



Gambar 1:Grafik Laporan Insiden Kecelakaan Kerja Karyawan

Sumber: www.HSE.gov.uk/pharmaceuticals/statistics.html, 2014

Semakin meningkatnya kepedulian akan manajemen *HSE* perusahaan, beberapa metode telah muncul untuk membantu meningkatkan kinerja *HSE* perusahaan. Metode-metode ini biasa dikenal dengan sebutan *HSE Tools*. *HSE Tools* pada umumnya berbentuk *scorecard* dan berisikan indikator-indikator penilaian yang berdasarkan pada teori *safety culture* untuk mengukur tingkat *safety culture* dan kinerja *HSE* perusahaan pada saat *tools* ini diterapkan. Hasilnya dari penilaian tersebut nantinya akan digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja manajemen *HSE* perusahaan pada saat itu.

Ada beberapa jenis *HSE tools* yang tersedia dan ditawarkan di pasar dunia, baik dalam bentuk berbayar maupun gratis. Alat (*tools*) ini lahir dari

penelitian-penelitian yang dilakukan oleh tim peneliti baik dari universitas-universitas ternama maupun perusahaan-perusahaan besar di dunia. Tujuan umum dari *HSE tools* bagi setiap perusahaan dikembalikan lagi kepada organisasi perusahaan yang menggunakannya, karena beberapa *tools* hanya bisa digunakan untuk penilaian individu atau personal.

Permasalahan *HSE* seiring berjalannya waktu akan mengalami perubahan dan lebih kompleks. Seorang manajer dan supervisor biasanya hanya menerapkan *tools* yang sudah mereka kenal atau sering digunakan oleh perusahaan tipe sejenis, sehingga hasilnya akan monoton dan terkadang mengakibatkan kehilangan kesempatan potensial untuk menerapkan *tools* jenis lain yang mungkin saja lebih bagus dan bisa membantu meningkatkan kinerja perusahaan lebih bervariasi dan maksimal. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk mengembangkan *tools* yang sudah ada atau mencoba menggunakan *tools* jenis lainnya untuk dijadikan sebagai acuan pengukuran, sehingga dapat memaksimalkan upaya peningkatan manajemen *HSE* perusahaan. Sebaik apapun hasil yang dikeluarkan dari penerapan *tools* dalam mengukur *HSE* perusahaan, harapan untuk peningkatan kinerja manajemen *HSE* perusahaan tidak akan pernah tercapai apabila perusahaan tersebut masih khawatir dan takut dengan perubahan.

Berdasarkan teori *HSE culture ladder*, pada tahun 1998 Shell dan Universitas Laiden, Manchester dan Aberdeen mengembangkan *tools* yang bernama *Hearts and Minds Programme* yang berasal dari penelitian terhadap perilaku manusia sejak 100 tahun sebelumnya. Tantangan dari program ini adalah untuk menciptakan organisasi yang memiliki *safety culture*, dimana anggotanya merubah kebiasaan mereka karena diri mereka sendiri, bukan karena mengikuti peraturan atau perintah dari orang lain. Tujuan utama dari program ini adalah untuk mendapatkan perubahan *safety culture* ke arah yang lebih baik, dimana anggota atau pekerja memiliki *mindset* untuk menggapai bebas kecelakaan kerja. Hal ini tidaklah mudah bagi perusahaan maupun bagi individu untuk mengubah dari *systematic mindset* ke emosi dalam hati mereka (*intrinsic motivation*). Tidak hanya pikiran “*just do it*”, namun juga pikiran untuk mengambil tindakan yang dibutuhkan untuk membantu menggapai tempat kerja yang bebas insiden (Hudson, 2007.)

PT. Merck Sharp & Dohme Tbk (PT. MSD) adalah salah satu perusahaan industri farmasi terbesar didunia dan merupakan anak perusahaan

dari Merck & Co. (www.bloomberg). Salah satu anak perusahaan produksi PT. MSD berada di Indonesia, terletak di Pandaan – Jawa Timur, yang menurut *report* yang dikeluarkan dan *achievement* yang diperoleh, menunjukkan bahwa perusahaan ini menerapkan manajemen *HSE* dengan baik. Dengan latar belakang pengembangan manajemen *HSE* yang sangat penting bagi perusahaan, peneliti tertarik untuk mengambil “*The Role Of Work Safety Scorecard In Determining And Improving Health, Safety And Environmental Performance.*” sebagai judul penelitian dan menggunakan PT. MSD sebagai studi kasusnya.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian *Safety Culture*

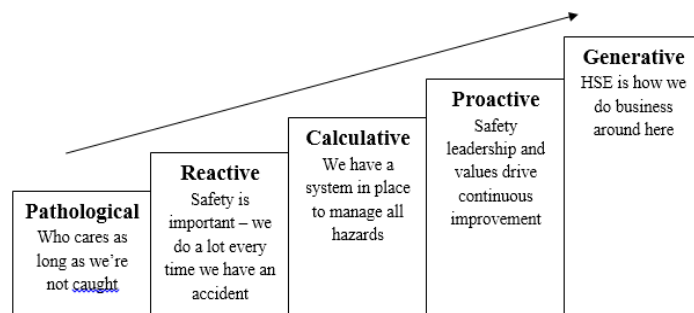
Table 1. Definisi *Safety Culture* dalam komponen organisasi

Komponen <i>Safety Culture</i>	Definisi
<i>Safety Values</i>	Organisasi menganggap <i>safety</i> sebagai hal yang sakral dan memberikan izin untuk beroperasi.
<i>Safety Beliefs</i>	Organisasi percaya bahwa <i>safety</i> adalah hal yang masuk akal; individu bukanlah satu-satunya penyebab insiden; dan kecelakaan berikutnya sedang menunggu untuk terjadi.
Permasalahan umum – metode penyelesaian	Penilaian risiko, analisis biaya yang dikeluarkan dan manfaatnya, analisis dan investigasi kecelakaan, secara proaktif mencari penanggulangan untuk masalah sebelum insiden terjadi.
Praktek Kerja Umum	Perencanaan dan praktek <i>Safety</i> dilakukan secara terpisah, keselamatan kerja adalah agenda nomor satu di rapat Dewan, dan selalu ada kegelisahan mengenai <i>safety</i>

Sumber: *Safety Management and Safety Culture The Long, Hard and Winding Road* (Hudson: 2001)

Karakteristik *Safety Culture*

Energy Institute membagi *HSE culture* perusahaan menjadi 5 level karakteristik dalam *HSE culture ladder*.



Gambar 2: *HSE Culture Step Ladder*

Sumber: diambil dari website the Energy Institute (2010)

Association of Oil and Gas (biasa dikenal dengan OGP, namun sekarang berubah nama menjadi IOGP) *Report* nomor 435 menjelaskan:

1. Organisasi atau perusahaan *Pathological* berfikir bahwa pekerja di tingkat bawah adalah penyebab utama terjadinya kecelakaan kerja. Mereka hanya mengimplementasikan hal yang dirasa wajib, termasuk didalamnya pemeriksaan dan audit yang dirasa perlu. Hampir semua metode tidak efektif ketika digunakan pada level ini karena manajemen *HSE* dianggap sebagai penghambat dalam kegiatan produksi. Organisasi pada level *Pathological* merespon pada penghapusan peraturan yang telah ditentukan, peraturan tidak bersifat wajib, dan perusahaan hanya menerapkan program *HSE* jika di rasa perlu, biasanya untuk menghindari penuntutan dari pihak berwajib. Individu biasanya yang disalahkan atas setiap insiden yang terjadi, sehingga metode untuk menyelesaikan permasalahan sistem manajemen biasanya tidak dapat diterapkan.
2. Organisasi atau perusahaan *Reactive* menyadari bahwa manajemen *HSE* sangatlah penting, tapi mereka masih percaya bahwa permasalahan kebanyakan disebabkan oleh pekerja pada tingkat terendah. Keterampilan manajemen *HSE* baik organisasi maupun individu masih pada level dasar, sehingga metode manajemen *HSE* yang digunakan harus mudah untuk diterapkan. Untuk mengukur kinerja *HSE*, perusahaan masih berfokus pada keadaan dimana ketika atau setelah kecelakaan berlangsung. Organisasi atau perusahaan pada level ini masih belum bisa berpikir dan menentukan sebelum kecelakaan terjadi.
3. Organisasi atau perusahaan *Calculative* mempercayai bahwa sistem manajemen *HSE* sangatlah berharga dalam menjaga kinerja *HSE* perusahaan, perlengkapan pendukung

keselamatan kerja dan pelatihan sangat digencarkan dalam organisasi. Penggunaan metode manajemen *HSE* pada organisasi atau perusahaan di level ini diukur dari keadaan kinerja *HSE* pada saat itu untuk memunculkan problem lebih spesifik dan menghubungkan kecelakaan dengan resikonya.

4. Organisasi atau perusahaan *Proactive* menganggap manajemen *HSE* landasan dasar dan ketua dari 3 level dibawahnya karena pada level ini organisasi atau perusahaan peduli terhadap kesehatan dan keselamatan pekerjaanya baik dari level terendah sampai tertinggi. Organisasi pada level ini tidak menimpalkan kesalahan dalam kecelakaan kerja kepada pegawai atau individu dilokasi, melainkan memahami bahwa peran sistem manajemen lah yang dianggap bersalah.
5. Organisasi atau perusahaan *Generative* adalah level tertinggi dalam *HSE Culture Ladder*, pada level ini seluruh anggota organisasi atau perusahaan memahami betul betapa pentingnya *HSE*. Setiap individu diberikan wewenang untuk menilai atau melaporkan secara langsung permasalahan yang bisa atau mungkin dapat menimbulkan kecelakaan kerja. Manajemen *HSE* bertugas sebagai fasilitator dan memberikan dukungan dalam penyelesaian permasalahan yang berhubungan dengan *HSE*.

Hearts & Minds Programme – Understanding Your Culture Toolkit

Hearts & minds safety programme adalah *tools* yang telah dikembangkan oleh *Shell exploration & production*, berdasarkan pada lebih dari 20 tahun penelitian di universitas dan berhasil diterapkan pada perusahaan *Shell* maupun perusahaan global lainnya diseluruh dunia. Tujuan dari program ini adalah untuk membantu organisasi atau perusahaan mencapai kinerja manajemen *HSE* kelas dunia, dan untuk mencapai proses perubahan tersebut penerapan program ini membutuhkan partisipasi dari seluruh anggota dalam perusahaan. Proses perubahan yang dimaksudkan digambarkan pada 5 level karakter dalam *HSE Culture Step Ladder*. Program ini dapat diunduh di internet atau perusahaan juga dapat membeli *booklet* dan *scoring sheet*, yang kemudian perusahaan bisa menggunakannya sesuai dengan keinginan dan kebutuhan

Salah satu *tools* yang disediakan oleh *hearts & minds programme* adalah *understanding your culture tools*, dimana penggunaannya tidak

mengharuskan didampingi konsultan *HSE*. *Tool* ini berbentuk *scorecard* dengan 18 indikator yang berhubungan dengan sistem manajemen *HSE* perusahaan (selanjutnya dalam jurnal ini peneliti menggunakan kata *HSE scorecard* sebagai pengganti kata *tool*.) 18 indikator tersebut berdasarkan pada dimensi manajemen *HSE*, diantaranya:

- a) Komitmen dan kepemimpinan
- b) Permasalahan keamanan dan penerapan strategi
- c) Manajemen pengolahan bahan berbahaya dan menindaki kecelakaan kerja
- d) Responsibel perusahaan
- e) *Planning* dan prosedur
- f) Impelementasi dan *monitoring*
- g) *audit*
- h) *review*

Dengan menggunakan *HSE scorecard* ini, kekuatan dan kelemahan dari sistem *HSE* perusahaan dapat diketahui dan digunakan untuk membantu pengembangan kinerja manajemen *HSE* perusahaan

Manajemen *HSE*

Menurut Channing (2008), pengembangan manajemen *HSE* menjadi sangat penting setelah banyak terjadi bencana yang diakibatkan kecelakaan kerja perusahaan yang membahayakan kehidupan manusia di tempat kerja maupun lingkungan sekitarnya. Channing (2008) berpendapat bahwa dulu kecelakaan kerja dianggap terjadi karena kelalaian pegawai dalam bekerja, namun kecelakaan secara luas terjadi akibat teknologi yang digunakan. Saat ini, perusahaan mulai menyadari bahwa kecelakaan tidak dilihat dari kesalahan teknis pegawai dan kegagalan teknologi melainkan dianggap sebagai demonstrasi kegagalan manajemen *HSE*.

Tujuan keseluruhan dari penerapan manajemen *HSE* adalah untuk memastikan bahwa risiko yang berhubungan dengan kesehatan dan keselamatan pekerja, masyarakat umum dan pelestarian lingkungan dikelola dengan baik. Manajemen *HSE* yang efektif sangat penting untuk kesejahteraan karyawan, memberikan kontribusi untuk peningkatan reputasi bisnis, dan membantu perusahaan untuk mencapai kelompok dengan kinerja yang tinggi dan meminimalisir kerugian yang diakibatkan oleh kecelakaan kerja.

Hubungan Pendekatan *Safety Culture* terhadap kinerja HSE

Kunci permasalahan dari pendekatan *safety culture* adalah untuk mencari dan mendemonstrasikan bukti koneksi antara *safety culture* dengan kinerja HSE perusahaan. Indikator dari kinerja HSE bisa dilihat dari seberapa banyak kecelakaan kerja yang telah terjadi, kepatuhan pekerja terhadap peraturan yang berhubungan dengan *safety* dan prosedur, dan juga dapat dilihat dari tingkah laku pekerja yang tidak sehat. adalahan *safety culture*. Alasan yang mendasari adalah dengan menegakkan dan meningkatkan *safety culture* dalam perusahaan - dengan asumsi bahwa yang diterapkan dianggap layak - perilaku pekerja, kepatuhan dan partisipasi (dengan kata lain kemauan dan motivasi mereka untuk berkontribusi dalam menegakkan *safety culture perusahaan* di luar persyaratan minimum) akan berpengaruh secara positif pada perusahaan dan kinerja HSE akhirnya akan mengarah ke level yang lebih tinggi (Guldenmund 2010: 97).

Hubungan pendekatan *safety culture* sangat berpengaruh terhadap kinerja HSE perusahaan didukung oleh banyak bukti, yang berdasarkan para peneliti dalam ulasan *meta-analytic*, *safety culture* adalah *predictor* dalam menentukan kinerja HSE perusahaan diberbagai bidang dan negara. Studi terbaru oleh Smith dan Wadsworth (2009), tidak hanya menunjukkan hubungan antara *safety culture* dan kinerja HSE pada tingkat perusahaan, tetapi juga hubungan yang konsistensi dan independensi antara persepsi karyawan dan kinerja HSE, kesehatan, dan kesejahteraan individu.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif adalah suatu metode penelitian yang tujuannya adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.

Pendekatan kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana penelitian sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data secara gabungan, analisis data bersifat kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2012:9).

Penelitian ini berupaya untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan menginterpretasikan penggunaan *HSE scorecard* -

“Hearts and Minds program - understanding your culture toolkit” dalam mengukur *safety culture* dan menyelesaikan masalah perusahaan, kemudian disajikan dalam bentuk tulisan secara sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

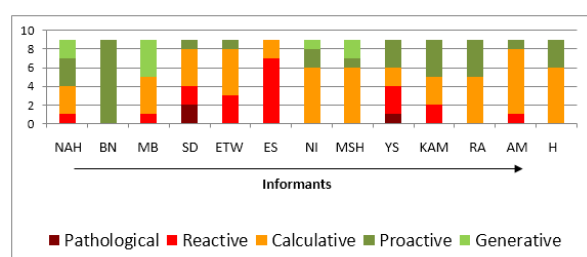
Berdasarkan *Hearts and Minds programme* yang digunakan dalam penelitian ini, untuk menganalisis data-data yang diperoleh, peneliti harus mengklasifikasikan jawaban dari informan ketika wawancara, observasi selama magang dan hasil survey menjadi 5 karakteristik *Safety Culture* dalam *HSE Culture Step Ladder*. Untuk mengklasifikasikan mereka, peneliti menggunakan acuan dalam *booklet Hearts and Minds program - understanding your culture toolkit*.

1. Berdasarkan semua pertanyaan yang dijawab oleh pimpinan dan asisten Departemen HSE di PT. MSD, menunjukkan bahwa di mata Departemen HSE, tingkat *safety culture* perusahaan berada di level *calculative* dan dalam masa perkembangan menuju kearah level *Proactive*.
2. Berdasarkan pengamatan dan observasi peneliti selama 2,5 bulan, *safety culture* di PT. MSD dapat diposisikan telah melalui sepanjang garis *patological* - kurang peduli tentang *safety*, dan menempati level *calculative* - mengikuti semua langkah manajemen HSE, menuju arah ke level *generatif*, di mana *safety culture* sepenuhnya terintegrasi ke dalam segala sesuatu yang organisasi lakukan. Kinerja HSE hanya dapat dianggap serius pada tahap selanjutnya dari garis evolusi ini, sebelum sampai pada level ini, level *calculative*, *safety culture* lebih dianggap sebagai formalitas perusahaan saja daripada bagian integral dari budaya perusahaan secara keseluruhan, meresapi bagaimana organisasi menjalankan pekerjaannya.
3. Analisis tambahan yang terakhir digunakan oleh peneliti adalah dari data survei yang dilakukan pada saat peneliti melakukan penelitian selama 2,5 bulan di PT. MSD. Dari kalkulasi survey yang dilakukan pada 13 perwakilan departemen-departemen yang ada di perusahaan, menghasilkan tren yang ditampilkan dalam gambar 3. Peneliti juga menghitung rata-rata *safety culture* perusahaan menggunakan rumus dari *hearts and minds programme* dan hasilnya ditunjukkan pada gambar 4. Berdasarkan tren dan hasil rata-rata *safety culture*, menunjukkan bahwa tingkat budaya HSE di PT. MSDP berada di tingkat

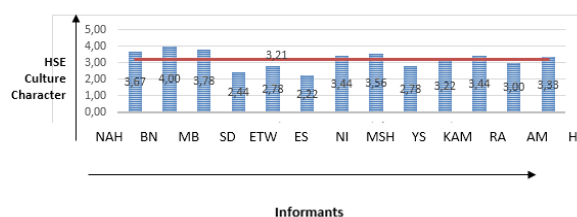
3,21 atau pada level *calculative* menuju ke arah level *proactive*.

Tabel 2. Hasil kalkulasi survey

Informant	HSE Culture Character				
	Pathological	Reactive	Calculative	Proactive	Generative
NAH	0	1	3	3	2
BN	0	0	0	9	0
MB	0	1	4	0	4
SD	2	2	4	1	0
ETW	0	3	5	1	0
ES	0	7	2	0	0
NI	0	0	6	2	1
MSH	0	0	6	1	2
YS	1	3	2	3	0
KAM	0	2	3	4	0
RA	0	0	5	4	0
AM	0	1	7	1	0
H	0	0	6	3	0
Total	3	20	53	32	9



Gambar 3 : Trend karakteristik HSE di PT. MSD



Gambar 4 : Grafik rata-rata Safety Culture di PT. MSDP

Hudson (2003) berpendapat bahwa organisasi yang berada pada level yang bisa dikatakan bagus - *calculative* seharusnya meninggalkan metode dorongan kepada karyawan melalui penerbitan peraturan-peraturan. Dari Analisis data menggunakan *hearts and minds programme*, perusahaan yang diteliti dapat dinyatakan telah berada pada level yang dianggap baik, namun berdasarkan data pendukung yang telah dikelolah oleh peneliti, ditemukan bahwa meskipun perusahaan sudah diklasifikasikan dalam level *calculative*, masih ada beberapa departemen didalam perusahaan yang berada di bawah level *calculative*, sehingga menurut peneliti perusahaan tidak dapat menerapkan metode pengembangan kinerja HSE jenis *Calculative* secara keseluruhan di perusahaan, karena metode yang digunakan pada departemen yang sudah di level *calculative* atau lebih tinggi belum tentu cocok diterapkan pada departemen yang masih di level bawah. Namun

permasalahan yang akan muncul, jika perusahaan memperlakukan satu departemen dengan departemen lainnya berbeda, hal itu akan menyebabkan lingkungan kerja yang tidak sehat, dipacu oleh kecemburuan dari para pekerja. Peneliti berpikir bahwa dalam kasus ini, kontrol dan ancaman melalui peraturan perusahaan mungkin masih diperlukan untuk mendorong semua departemen dalam meningkatkan standar *safety culture* untuk semua departemen, untuk bergerak maju dari level standart ke tahap selanjutnya. Departemen yang sudah pada tahap *calculative* atau lebih tinggi harus mendukung departemen lain yang berada di bawah mereka, sehingga perusahaan akan bergerak maju ke tahap selanjutnya tanpa meninggalkan departemen-departemen lainnya di belakang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Sebagian besar perusahaan dunia saat ini menyadari bahwa *safety culture* dan tertarik untuk berinvestasi dalam mengembangkan manajemen HSE. Untuk melakukannya, beberapa metode mulai bermunculan dengan tujuan membantu meningkatkan manajemen HSE, sehingga perusahaan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, metode ini biasa dikenal dengan sebutan *HSE tools*. Alat yang berbentuk *scorecard* ini digunakan untuk mengukur dan meningkatkan *safety culture* dalam organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *tools* dari perusahaan Shell – *hearts and minds programme*. Hasil penelitian ini bertujuan untuk mencapai perubahan budaya melalui manajemen HSE yang handal di mana orang ingin mencapai tempat kerja yang bebas insiden.

Hudson (2003) berpendapat bahwa organisasi yang berada pada level yang bisa dikatakan bagus - *calculative* seharusnya meninggalkan metode memberikan dorongan kepada karyawan melalui penerbitan peraturan-peraturan. Berdasarkan analisis data menggunakan *hearts and minds programme*, perusahaan yang diteliti dapat dinyatakan telah berada pada level yang baik menurut Hudson, namun berdasarkan data pendukung yang telah dikelola oleh peneliti, diperoleh hasil meskipun perusahaan sudah diklasifikasikan dalam level *calculative*, masih ada beberapa departemen didalam perusahaan yang berada di bawah level *calculative*,

Saran

Peneliti berpikir bahwa pembinaan dan pelatihan bagi para manajer dan para pekerja dari departemen yang diindikasikan memiliki karakteristik / level *pathological*, *reactive* atau bahkan *calculative* dalam departemennya masih dirasa perlu guna mendorong karyawan untuk lebih *proactive* atau *generative*. Departemen HSE harus ingat bahwa mereka bukan satu-satunya yang bertanggung jawab atas masalah perusahaan yang berhubungan dengan HSE, tetapi setiap individu juga seharusnya ikut bertanggung jawab untuk menjaga keselamatan diri mereka dan orang lain di lingkungan kerja. Rekomendasi dari peneliti adalah untuk meminta bantuan dari departemen lain yang sudah di level *calculative* atau lebih tinggi untuk memberikan bantuan, memotivasi, dan saran untuk departemen lain yang berada di level bawah mereka, sehingga semua departemen dapat bekerja bersama untuk meningkatkan dan membangun *safety culture* yang kuat sekitar perusahaan.

Untuk departemen yang sudah ada di level *proactive* dan *generative* tidak berarti pekerjaan departemen HSE selesai. Departemen HSE masih perlu mendukung setiap departemen dengan apa yang dirasa perlu, seperti pembinaan dan pelatihan intensif karena masalah HSE akan terus berkembang setiap hari. Meskipun hasil dari pengaplikasian *HSE Scorecard* dalam penelitian ini adalah subjektif, hasil yang diperoleh dapat digunakan sebagai dasar pedoman bagi manajer perusahaan dan *supervisor* untuk merencanakan pengembangan kinerja HSE.

Berdasarkan hasil pemahaman penelitian mengenai *safety culture*, peneliti mendapati bahwa masih terlalu sedikit penelitian yang fokus dan mengambil tema penilaian kinerja manajemen HSE perusahaan, khususnya di bidang Farmasi. Pendapat ini didasarkan pada kenyataan bahwa masih sulit untuk menemukan literatur yang secara khusus membahas mengenai manajemen HSE di Perusahaan Farmasi. Melalui proses penulisan hasil penelitian ini, isu-isu penelitian baru dan menarik mungkin muncul.

Untuk penelitian masa depan, penting untuk diingat bahwa budaya organisasi berkembang seiring berjalannya periode waktu dan tidak dapat dibuat secara langsung. "organisasi, seperti organisme, akan beradaptasi". *Safety Culture* suatu organisasi berkembang sebagai akibat dari sejarah, lingkungan kerja, tenaga kerja, praktek-praktek HSE perusahaan, dan manajemen yang diterapkan, jadi hasil penelitian sejenis bisa jadi akan berbeda dalam waktu dekat. Peneliti juga mendorong untuk penelitian masa depan untuk mencoba *HSE tools*

lain yang tersedia untuk menganalisis perusahaan lain untuk mengeksplorasi lebih banyak tentang budaya keselamatan kerja dan untuk membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja manajemen HSE perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- ALLI, Benjamin O. 2008. *Fundamental principles of occupational health and safety*, 2nd Edition. Geneva: International Labor Office (ILO)
- Antonsen, S. 2009, *Safety culture: theory, method and improvement*, Ashgate Pub Co, UK.
- Antonsen, S., 'Safety Culture Assessment: A Mission Impossible?', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2009.
- Bamber, L., 2008. *Principles of the management of risk*. 7th edition. In: Ridley, J. and Channing, J. (Editors), *Safety at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Channing, J.E., 2008b. *An introduction to risk management*. 7th edition. In: Ridley, J. and Channing, J. (Editors), *Safety at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Guldenmund, F., Understanding and exploring safety culture, *Thesis (PhD)*, Delft University, The Netherlands, 2001.
- Health & Safety Executive, 2000. *Successful health and safety management*. London: HSE Books.
- HSA. 2006. *Workplace Safety and Health Management*. New York: the Health and Safety Authority
- Hudson, Patrick. 2001. *Safety Management and Safety Culture The Long, Hard and Winding Road*. Elsevier : *Safety Science*
- Hudson, Patrick. 2007. Implementing a safety culture in a major multi-national. *Elsevier : Safety Science Vol 45, Issue 6, July 2007-Page 697-722*
- Hudson, Patrick. 2010. A guide to selecting appropriate tools to improve HSE culture. *OGP: Report No. 435 - March 2010*
- Hughes, P. and Ferrett, E., 2007. *Introduction to health and safety at work*. 3rd edition. Oxford: Butterworth-Heinemann Inc.

- IAEA - *International Atomic Energy Agency, Key Practical Issues in Strengthening Safety Culture*, INSAG Series No. 15, 2002.
- Moleong, Lexi J. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Parker, Dianne. 2012. Hearts and Minds: an introduction. *Energy Institute: Barrier Based Risk Management Network*
- Prof Smith, Andy P & Dr Emma J K Wadsworth. 2009. *Safety culture, advice and performance*. Cardif: IOSH
- Shell International Exploration and Production B.V. Hearts & Minds Flyer. *Netherlands: Energy Institute*
- Starren, Annick & Kyra Luijters et al. 2013. *Diverse cultures at work: Ensuring safety and health through leadership and participation*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA)
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta
- Taylor, Terence N et al. 2011. *Occupational Safety and Health culture assessment - A review of main approaches and selected tools*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA)
- Zohar, D., 'Safety Climate in Industrial Organisations: Theoretical and Applied Implications', *Journal of Applied Psychology*, 1980, 65, 1, pp. 96-102.